

Салій : У Україні «відкати» в будівництві досягали 30-40%» [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://100realty.ua/articles/3027>. 7. Матеріали онлайн журналу «Проблеми сучасної економіки» №1(33) 2010 р. Яковлев В.Ю. «Актуальні проблеми управління складними інвестиційно-будівельними проектами» [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=3039>.

Надійшла до редколегії 31.10.2013

---

УДК 658.012.32

**Аналіз ризиків будівельних проектів у галузі житлового будівництва / А.І. Рибак, І.Б. Азарова** // Вісник НТУ «ХПІ». Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х. : НТУ «ХПІ», 2014. – № 3 (1046). – С. 3-7. – Бібліогр. : 7 назв.

Проведено исследование состояния и причин неудач строительных проектов в области жилищного строительства.

**Ключевые слова:** инвестиционные строительные проекты, жилое многоэтажное строительство, себестоимость строительства, заказчик, генподрядчик, инвестор.

A study of the causes of failures of construction projects in the area of housing

**Keywords:** investment construction projects, residential high-rise building, the cost of construction, contracting, general contractor, investor.

УДК 69.003.13:005.8

**А.І. РИБАК**, д-р тех. наук, проф., МГУ, Одеса;

**І.Б. АЗАРОВА**, здобувач МГУ, Одеса;

**Г.С. ПАНАФІДІН**, здобувач МГУ, Одеса;

**М.Ю. БАБЕНКО**, здобувач МГУ, Одеса

## **ЩОДО ПИТАННЯ ПРО КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ**

В даній роботі проведено аналіз пошуку ефективних аргументів контекстуальних факторів, які розкривають природу стійкості управлінської діяльності проектно-орієнтованої організаційної структури від впливу аргументів зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** аналіз, проектно-орієнтована організаційна структура, аргументи, контекстуальні фактори, управлінська діяльність.

**Вступ.** В даній роботі проведено аналіз пошуку ефективних аргументів контекстуальних факторів, що розкривають природу адекватності управлінської діяльності персоналу організаційних структур (ОС) від впливу аргументів зовнішнього середовища (ЗС), які розглядаються передусім як: визначальні обмеження при виборі методів ефективної діяльності ОС, а також як аргументи, що впливають на саму структуру інструментів організації – технологію та розміри. Адже добре відомо, що саме ці вагомні аргументи відображають обмеження ефективності діяльності ОС при проектно-

орієнтованому управлінні (ПОУ) розвитку інфраструктури економіки держави через її ведучий інструмент – проектно-орієнтовану організацію (ПОО).

**Постановка проблеми.** Наукові дослідження, що проводяться з метою статистичного обґрунтування взаємозв'язку між характеристиками ОС, як правило, не повністю розкривають природу протікання їх процесів. Прикладом щодо більш повного розкриття цього служить спроба побудови причинно-слідчого циклу розвитку ОС на основі факторних даних. [1] Цей факт, як стверджується в роботі [2], може, по меншій мірі, скрити більш складний комплекс прямих і непрямих взаємозв'язків між її факторами. Таким чином в даний час сучасні моделі організації включають в себе достовірно установлені взаємозв'язки між параметрами як ОС, так і її ситуативними факторами – зовнішнім середовищем, технологіями і масштабом діяльності, які, не тільки визначають структурні змінні, а й вказують на економічні та інші обмеження.

**Мета даних досліджень.** Приведення доказів на користь того, що, *по-перше*, існуючий аналіз реакції природи ОС на вплив аргументів ЗС передусім, не зовсім точний і, *по-друге*, вибору професійної якості персоналу, який управляє ОС, не приділяється необхідної уваги.

**Концептуальна схема аналізу розвитку структури організації.** Відомо, що існує три вагомих аргументи контекстуальних факторів, які розкривають природу ОС. *Перший* – характеристики впливу ЗС, які розглядаються як визначальні обмеження при виборі ефективної ОС. А *другий і третій* аргументи виділяють вплив на структуру двох інструментів організації: технологію і розмір. Ці три аргументи разом відображають обмеження схеми ефективності діяльності ОС. [3] Стратегія розвитку ОС, власне, як і сама структура організації розглядаються як інструментальний комплексний об'єкт дослідження, що включає, передусім, такі фактори, як – контекст організації, природу і стандарти її діяльності.

**Аналіз характеристики ЗС (ХЗС).** Відомо, що будь-яка ОС не може функціонувати у високоефективному управлінському режимі своєї діяльності і, тим паче, здійснювати свій подальший розвиток у відповідності до поставлених стратегічних цілей, мотивації і потреб як адміністративного, так і професійно-управлінського персоналу без урахування обмежень, які в процесі її розвитку накладає характер взаємовідносин із ЗС. Крім того, відомо, що для досягнення високих творчих результатів різні характеристики ЗС, як і різна, по своїй суті, природа взаємовідносин із зовнішніми контрагентами, вимагають різних типів ОС.

Отже виділимо наступні три найбільш важливих ХЗС. *Невизначеності* – основному фактору ЗС характерна властивість при прийнятті організаційних управлінських рішень, що найбільш характерно для ПО ОС в силу її

природної унікальності і, тому, передусім, приділяється найбільша увага таким критеріям як – *варіативність, динамічність та масштабність*. *Динамічність змін* характеризує активність релевантного для ОС ЗС. *Інтенсивність змін*, в свою чергу, можливо представити як функцію трьох наступних критеріїв: частоту змін в релевантному ЗС; ступінь відмінностей, властивий кожній зміні; ступінь неоднорідності в загальній структурі системи змін. *Складність ЗС* – відображає неоднорідність і різноманітність релевантних для ОС факторів ЗС.

Наступний виділений параметр – *неліберальність ЗС* – відображає рівень погроз зі сторони конкурентів, неблагонадійних, зацікавлених чи навіть нейтральних зовнішніх факторів, з якими пересікаються інтереси осіб, які приймають управлінські рішення в ОС, при досягненні поставлених цілей і вирішенні задач.

*Аналіз впливу технології*. Загально відомо, що існує декілька варіантів щодо впливу технології. Дві найбільш розвинуті концепції щодо «операційної технології» виробничих компаній розглянуті в роботах по узагальненому аналізу «технології ресурсів». [4, 5, 6] Операційна технологія пов'язана як з ресурсним забезпеченням, так і з визначенням послідовності операцій у виробничому циклі організації, а технологія ресурсів відноситься до характеристик, які використовуються матеріальними та інформаційними ресурсами. Вудуорд [4] і Перроу [5, 6] вважають, що особливості технологічних перемінних є важливими передумовами для побудовання ефективної ОС. Об'єднавши доводи цих авторів, ми отримуємо передумови про те, що високий рівень структурованості операцій, вірогідніше всього, буде найбільш ефективний в умовах стандартизованого масового виробництва.

Проте, в літературі, щодо фундаментального впливу технології на аспекти ПООС серед вчених думки настільки розходяться, що взагалі стоїть питання чи варто звертати увагу на дану концепцію і наскільки вона може бути корисна з точки зору стратегічної теорії розвитку. Представляється більш обґрунтованим звернути увагу безпосередньо на самій роботі, а не на технологічних аспектах виконуваних проблем чи задач та їх взаємозв'язках. Адже планування і упорядкування власне організаційних аспектів реалізації роботи, а також значення цих процесів для їх учасників, вірогідно, будуть більш взаємопов'язані з очевидною поведінкою персоналу організації, при проведенні в неперервному режимі моніторингу і управління в структурі з такими факторами як інноваційність і невизначеність ЗС. Тому що, саме перенесення теоретичних акцентів на саму роботу починаючи з етапу її планування робить взаємозалежність між характеристиками ЗС і організаційними процесами значно більш зрозумілою. В такому аспекті технологія розглядається як результат рішень, які прийняті по відношенню до планів робіт, забезпечення ресурсами і обладнанням на основі визначеної оцінки положення ОС відносно ЗС.

Аналіз впливу розміру ПООС. Існує велика кількість підходів щодо оцінки впливу розміру ОС на її ефективність виробництва. Об'єднав різні думки ми отримаємо дві основні причино-наслідкові залежності, із яких витікають передумови формування ефективної ПООС. Згідно першої із них, збільшення розміру компанії дає більше можливостей для отримання прибутку із зростаючої як продуктивності, так і спеціалізації. Тобто підвищення рівня цих факторів, вірогідніше всього, буде проявлятися через збільшення структурної диференціації, якій властива більша різноманітність зростаючої кількості організаційних підрозділів загальної структури, як і ролей в рамках кожної окремої мікроструктури. А це, як відомо, буде ускладнювати координаційні дії в них, особливо в разі обмеження функціональної автономії що для топ-менеджменту приведе до введення без особистого контролю з допомогою формальних процедур: письмової документації, комунікативні дії тощо. Інша із виділених залежностей свідчить, що при збільшенні підлеглого персоналу його подальше використання персоналізованого, централізованого стилю керівництва стає неможливим. А це, в свою чергу, приведе до децентралізованої системи з без особистими механізмами контролю. Тобто приведе до збільшення адміністративного і офісного персоналу.

Проте вплив розміру організації на її структуру не більш детермінований, чим вплив технології. *По-перше*, проблема розміру організації може бути вирішена шляхом розділення більшої на меншу квазінезалежну одиницю. *По-друге*, характер функціональної діяльності може бути змінений при використанні різних методик і технологій, які зформують іншу систему адміністрування і управління. Наприклад шляхом організаційної і процесної комп'ютеризації підрозділів і процесів ПООС.

Для досягнення цілей і виконання задач, що ставлять перед виконавцями керівництво і топ-менеджери ПООС при прийнятті управлінських рішень, необхідне здійснення відповідних дій та виконання певних функцій, які повинні адекватно визначити обмеження ЗС. Відомо, що вченими і практиками ЗС поділено на декілька секторів з урахуванням їх впливу на цілі і функції організації, а саме: в залежності від рамок ринків, при споживанні певних ресурсів як умов виживання організації; менш значущих областей для досягнення основних цілей; більш віддалених секторів ЗС з якими ПООС мало контактує. [7] Аналогічно, розмежування між ЗС і ОС взаємопов'язано з цілями і діями осіб, які приймають рішення в ОС. Подібні проблеми визначення границь виникають в організаціях, які представляють собою частину більш крупної одиниці, мультичі мегакомпанії. [8] Наведені приклади показують, що взаємовідносини між організацією і ЗС можуть змінюватись. Ця ідея закладена в концепції взаємозалежності, що відображає тісноту взаємозв'язку між організаціями. Більш того, найбільш важливим аспектом цих взаємозв'язків є ступінь впливу, який керівники одної організації можуть оказувати на керівників інших організацій, і навпаки.

Цінність такого підходу свідчить про альтернативність варіантів вибору стратегії управління ОС. Таким чином, варто відмітити, що при аналізі ОС і ЗС необхідно враховувати роль, здійснюваного особами, які приймають управлінські рішення в організації.

Границі між організаціями і ЗС в значній мірі залежать від того, який тип взаємовідносин з керівниками інших організацій вибирають особи, які приймають рішення в компанії, або від того, які обмеження накладаються на їх діяльність більш впливові організації. В світі цих переважно стратегічних і політичних факторів неможливо розглядати характеристики ЗС як основне джерело варіативності ОС, хоч про це часто заявляють сторонки теорії відкритих систем. Найбільш важливим зв'язуючим ланцюгом є то, як особи, що приймають рішення в організації, оцінюють її положення в тому ЗС, яке вони вважають важливим, і то, які дії внаслідок цього вони можуть застосувати відносно внутрішньої структури організації.

Показники компанії розглядаються як результат ефективності її діяльності. Теорія ОС, навпаки, передбачає, що структурні змінні залежать від рішень, що прийняті з урахуванням стандартів показників діяльності, а також з урахуванням того, як вибрана структура вплине на результати діяльності компанії. В рамках такої моделі взаємовідносин показники діяльності компанії розглядаються як ресурс, і як результат. Тобто, для теорії ОС існує два важливих питання: *по-перше*, як стандарти результативності організації і ступінь їх досягнення стимулювати структурну варіативність; і *по-друге*, з якою вірогідністю структурна варіативність вплине на показники діяльності організації? Обидва запитання задані для того, щоб вияснити, наскільки вибір ОС обмежується економічними факторами.

В більшості випадків особи, які приймають рішення в організації, вірять в то, що ОС так чи інакше вплине на діяльність організації. В такому випадку досягнутий рівень діяльності, скоріше всього, вплине на рішення про ОС, але тільки при одній важливій умові. Вона полягає в тому, що досягнутий рівень діяльності не перевищувати значень цільових показників, установлених особами, що приймали рішення. Якщо значення показників діяльності перевищують «задовільний», то керівники організації можуть допустити, що отримані прибутки дозволяють їм вибрати структуру, в більшій мірі відповідає їх власним перевагам, навіть якщо вона приведе до додаткових адміністративних витрат.

Інше питання стосується того, з якою вірогідністю структурна варіативність впливає на досягнуті показники діяльності організації. Чи є підстави допускати, що інші стратегічні рішення, наприклад вибір ЗС, ринкових стратегій чи масштабу виробництва і технології, можуть суттєво вплинути на результат діяльності компанії незалежно від вибраної ОС? Результати економічних досліджень комерційних організацій підтверджують, що інші стратегічні рішення також можуть оказувати серйозні дії. Комерційна організація може нести збитки від «технічної неефективності»,

якщо її виробничі потужності надто малі, щоб отримувати переваги економії від масштабу, або якщо вона використовує виробничу технологію, яка не дозволяє отримати всі переваги із стандартизації і великомасштабного виробництва.

Висновок щодо типу ОС має тільки обмежений вплив на рівень діяльності компанії, і стандарти показників діяльності можуть допускати певну «неефективність», не підтверджують допущення про те, що контекстуальні фактори будуть значно обмежувати вибір ОС. Оскільки вибір цих контекстуальних факторів може здійснюватись, не викликаючи значного зниження результатів діяльності, можливостей вибору структури кількість організацій буде збільшуватись.

Всі галузі економіки йдуть до ринку, всі потребують впровадження розглянутого аналізу пошуку ефективних аргументів контекстуальних факторів, які розкривають природу адекватної управлінської діяльності ОС від впливу аргументів ЗС. Особливо, коли мова йде, перед-усім, про визначальні обмеження при виборі методів ефективної діяльності ОС, а також про аргументи, що впливають на структуру двох інструментів організації: технологію та розміри. Адже відомо, наприклад, що вибір ринку може суттєво вплинути на результати діяльності підприємства, оскільки прибуток різних ринків і галузей значно відрізняється, і різні ринки розвиваються по різному. Таким чином, ми ще раз приходимо до висновку про те, що особи, які приймають управлінські рішення в організації, можуть добре оцінювати значну свободу вибору при плануванні ОС. Це припущення має важливе значення, хоч і залишається гіпотезою, які ще потребують емпіричних досліджень.

Щодо конкретики відносно галузей нашої держави, які мають принципове значення для впливу на її економіку, то, передусім, варто виділити гостру потребу в удосконаленні підняття рівня ефективності – будівельної і енергетичної галузі, машинобудування і харчової промисловості, сільського господарства і медицини, вугільної промисловості та інших галузей інфраструктури економіки держави.

**Висновки.** В процесі прийняття управлінських рішень щодо концептуального аналізу функціонування організаційної структури встановлено що: організаційна структура в незначній мірі впливає на результати діяльності; контекстуальні фактори лише в деякій мірі обмежують вибір організаційної структури. Особи, які приймають управлінські рішення в організації, можуть вносити зміни для перегляду стратегії по відношенню до ЗС. Особи, які приймають управлінські рішення в організації, вважають, що структура впливає на показники діяльності і є можливість компромісу: «обмінати» потенційне поліпшення результатів діяльності ОС на більш продуктивну структуру виконання робіт. Або мати можливість проектній команді вибору стандарту для оцінки результатів діяльності ОС.

**Список літератури:** 1. *Push D.S.* et al. 1969b. An empirical taxonomy of structures of work organizations. *Administrative Science Quarterly* 14: 115-126. 2. *Blalock H.* 1969. Theory Construction: From Verbal to Mathematical Formulation, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. 3. *J.Child.* Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, 6, 1972: 1-22. 4. *Woodward J.* 1965. Industrial Organization: Theory and Practice. London: Oxford University Press. 5. *Perrow C.* 1967. A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review* 32: 194-208. 6. *Perrow C.* 1970. Organizational Analysis: A Sociological View, London: Tavistock. 7. *Thompson J.D.* 1967. Organisation in Action. New York: McGrawHill. 8. *Kronenberg P.S.* 1969. Micro-politics and Public Planning. Chapter 3 on "Interorganizational Behavior", pre-publication manuscript.

Надійшла до редколегії 27.11.2013

---

УДК 69.003.13:005.8

**Щодо питання про концептуальний аналіз функціонування організаційної структури / А. І. Рибак, І. Б. Азарова, Г. С. Панафідін, М. Ю. Бабенко // Вісник НТУ «ХПІ».** Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х. : НТУ «ХПІ», 2014. – № 3 (1046). – С. 7-13. – Бібліогр. : 8 назв.

В данной работе проведен анализ поиска эффективных аргументов контекстуальных факторов, раскрывающих природу устойчивости управленческой деятельности проектно-ориентированной организационной структуры от влияния аргументов внешней среды.

**Ключевые слова:** анализ, проектно-ориентированная организационная структура, аргументы, контекстуальные факторы, управленческая деятельность.

This paper analyzes the search for effective arguments of contextual factors that reveal the nature of the resistance of management of project-oriented organizational structure from the influence of the arguments of the environment.

**Keywords:** analysis, design-oriented organizational structure, arguments, contextual factors, management activities.

УДК 65.012.27

**М. С. ДОРОШ**, канд. техн. наук, доц. ЧДІЕУ, Чернігів;

**І. А. БАРАНИЮК**, канд. техн. наук, доц. ЧДІЕУ, Чернігів;

**Д. М. ІТЧЕНКО**, викл. ЧДІЕУ, Чернігів

## **КІЛЬКІСНІ МЕТОДИ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ**

В статті розглянуто існуючі методи контролю якості з подальшою їх стратифікацією для виявлення галузей їх застосування в управлінні проектами. Запропоновано використання методу побудови гістограм для контролю якості процесів управління проектами, представлені їх основні форми та параметри. Наведено приклад практичного використання запропонованих методів.

**Ключові слова:** управління проектами, якість, методи контролю, гістограми, обмеження, ефективність, освоєний об'єм.

---

© М. С. Дорош, І. А. Баранюк, Д. М. Ітченко, 2014